

**EFFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE SERVICIOS
COMPARTIDOS: EL CASO DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD EAFIT**

ÓSCAR ALBERTO LÓPEZ RÍOS

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
OCTUBRE DE 2019**

**EFFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE SERVICIOS
COMPARTIDOS: EL CASO DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD EAFIT**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Administración (MBA)**

ÓSCAR ALBERTO LÓPEZ RÍOS¹

Asesor: Carlos Mario Betancur Hurtado, Ph. D.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
OCTUBRE DE 2019**

¹ oscaralbertolr@une.net.co

Contenido

RESUMEN.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. OBJETIVOS.....	8
2.1 Objetivo general.....	8
2.2 Objetivos específicos.....	8
3. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	
3.1 Estado del arte.....	9
3.2 Estructura y generalidades de los centros de servicios compartidos.....	13
3.3 Costos y beneficios de un centro de servicios compartidos.....	23
3.4 Descripción e historia del Centro de Servicios Compartidos de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT.....	26
4. METODOLOGÍA.....	33
4.1 Tipo de estudio.....	33
4.2 Sujeto.....	33
4.3 Instrumentos.....	34
4.4 Procedimiento.....	34
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	35
5.1 Claridad de los roles.....	35
5.2 Conocimiento del CSC.....	35
5.3 Experiencias del CSC.....	37
5.4 Aspectos por resaltar obtenidos en el CSC.....	39
5.5 Aspectos por mejorar.....	41
5.6 Impacto del CSC en la Escuela de Administración.....	43
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
REFERENCIAS.....	48

RESUMEN

Objetivo: identificar el efecto que ha tenido la implementación de un Centro de Servicios Compartidos (CSC) en la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, a partir de la percepción de los coordinadores de programa, los profesores, los empleados y los estudiantes permeados por su servicio. **Método:** mediante la utilización de entrevistas semiestructuradas aplicadas a los involucrados del proceso desde la perspectiva del método de estudio de caso. **Problema de investigación:** los servicios administrativos de los programas de posgrado de la Escuela de Administración se prestaban en cada uno de los programas, aunque algunos de ellos tenían más recursos que otros, lo que implicaba que el sistema presentara una alta carga operativa que impedía la optimización de recursos y la estandarización de procesos, lo que implicaba que los coordinadores a cargo de cada programa tuvieran que encargarse de velar por los procesos académicos y administrativos para que funcionaran de manera eficiente, pero desviaba el objetivo primordial de sus funciones, encaminadas a la planeación estratégica de cada uno de los programas. **Población:** se entrevistaron 24 personas de diferentes programas y áreas, involucradas en el proceso que dirige el Centro de Servicios Compartidos, entre empleados, coordinadores de programa, profesores y estudiantes pertenecientes a la Escuela de Administración. Para la selección de las personas se tuvo en cuenta una selección aleatoria de programas, profesores y estudiantes que en mayor medida tuvieran contacto con el centro y su voluntad de aportar a la investigación. **Resultados:** el CSC ha sido una excelente opción para centralizar y optimizar procesos y procedimientos logísticos concernientes a labores operativas que antes se llevaban a cabo en los diferentes programas por distintas personas y con diversos resultados de efectividad. Ahorra tiempo y mejora la eficiencia en términos de utilización de recursos y resultados satisfactorios para las diferentes personas implicadas. En general, se apreció un alto valor del CSC por parte de todos los actores del proceso y fueron los coordinadores que no tenían asistente o monitor los que en más alto grado lo valoraron. Se ha migrado de trabajar desde la especificidad de cada programa

hasta una generalidad homologada y estandarizada en la mayoría de los procesos transaccionales de los programas de la Escuela de Administración.

Palabras clave: Centro de Servicios Compartidos, procesos transaccionales

ABSTRACT

Objective: *Identify the effect of the implementation of a Shared Services Center (CSC) in the EAFIT University School of Management, based on the perception of the Program Coordinators, professors, employees and students permeated by its service.* **Method:** *through the use of semi-structured interviews carried out with those involved in the process, from the perspective of the case study method.* **Research problem:** *The administrative services of the graduate programs of the School of Administration were lent in each of the programs, (having some programs more resources than others). This implied that the system presented a high operational load that impeded the optimization of resources and the standardization of processes, causing the coordinators in charge of each program to take charge of ensuring the academic and administrative processes so that they function efficiently, diverting the objective primordial of its functions, directed to the strategic planning of each one of the programs.* **Population:** *24 people from different programs and areas were interviewed, involved in the process that runs the shared services center, among employees, program coordinators, teachers and students belonging to the School of Administration. For the selection of people, a random selection of programs, teachers and students who had most contact with the Center and their willingness to contribute in the research were taken into account.* **Results:** *The CSC has been an excellent option to centralize and optimize logistics processes and procedures concerning operational tasks that were previously carried out in different programs by different people and with different results of effectiveness. It saves time and improves efficiency in terms of resource utilization and satisfactory results for the different people involved. In general, there is a high value to the CSC by all the actors in the process, being the coordinators who did*

not have an assistant and/or monitor those who value it the most. It has been migrated to work from a specificity of each program, to a standardized and standardized generality in the majority of the transactional processes of the School of Administration programs.

Keywords: *Shared Services Center, transactional processes.*

1. INTRODUCCIÓN

A partir de los años ochenta comenzó la era de los Centros de Servicios Compartidos, que en adelante se denomina CSC, como una interesante alternativa para agrupar servicios y procesos transaccionales para distintas unidades de negocio de una empresa, con el fin de buscar impulsar en las organizaciones mayor eficiencia y reducción de costos operacionales, mediante la especialización en transacciones de alto volumen y bajo valor estratégico para el negocio. Sin embargo, este modelo, si bien ha sido utilizado por grandes empresas de manufactura y de servicios en el país, no ha sido aprovechado por las instituciones de educación superior para sus servicios académicos. Se conocen CSC en otras universidades, pero se ocupan de la gestión de procesos administrativos y financieros, como en cualquier empresa, pero no de sus procesos académicos.

La Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, EA, decidió implementar el modelo de los CSC en el año 2017 para apoyar los procesos transaccionales de los programas de posgrado (en la etapa inicial) de los diferentes departamentos adscritos a la EA.

Este trabajo tiene como objetivo explorar los efectos que ha tenido el CSC para los posgrados de la EA, en cuanto a la logística, la eficiencia de los procesos y la satisfacción del cliente (estudiantes, coordinadores de programa y profesores de los posgrados), así como también los efectos en el personal y la productividad en el centro.

Como consecuencia de la reestructuración de los diferentes procesos académicos que se realizaban en los diferentes programas de posgrado de la EA, surgió la necesidad de brindar un mejor servicio a los estudiantes, profesores y coordinadores de programa, debido a las falencias que se presentaban en algunos de los programas, originadas por la cantidad de actividades que iban creciendo a medida que la escuela también crecía en estudiantes, programas y demás procesos académicos asociados con la labor docente. Solo el 44% de los programas (12 en total) tenían una persona como asistente, que se encargaba de los procesos transaccionales (servicios administrativos) necesarios para el correcto

funcionamiento de las actividades académicas y no académicas de cada programa al que pertenecía. Estos servicios incluyen procesos de promoción de los programas, asesoría a estudiantes, logística de los cursos, eventos y acreditaciones, entre otros.

Debido a que estos servicios se prestaban en forma separada en cada uno de los programas, el sistema presentaba una alta carga operativa segregada por programas, que impedía la optimización de recursos y la estandarización de los procesos, lo que conducía a que los coordinadores tuvieran que encargarse de velar por que tanto los procesos académicos como administrativos funcionaran con eficiencia, de modo que se desviaba el objetivo primordial de sus funciones, encaminadas a la planeación estratégica de cada uno de los programas.

Ante esta situación, y como propuesta a la convocatoria de responder a los desafíos que tiene en la actualidad la universidad, la EA presentó el proyecto de la creación de un CSC para su dependencia, modelo que fue desarrollado e implementado a finales del año 2016.

Este trabajo busca también mostrar el CSC como un modelo innovador en el sector educativo, que busca obtener mayor eficiencia operativa y, por ende, mayor efectividad en la parte académica porque genera valor, además de abarcar más programas académicos con el apoyo administrativo que en él se origina y la adecuación de las mejores prácticas para cada uno de ellos.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Identificar el efecto que ha tenido la implementación del CSC en la EA, a partir de la percepción de los coordinadores de programa, los profesores, los empleados y los estudiantes permeados por su servicio.

2.2 Objetivos específicos

- Comprender la naturaleza de un CSC, a partir de la bibliografía existente.
- Describir el CSC de la EA y su estado actual.

- Identificar el efecto que ha tenido la implementación del CSC en el apoyo de los procesos transaccionales de la EA desde la perspectiva de la percepción de los que participan en los procesos.

3. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

3.1 Estado del arte

A partir de los años ochenta comenzó la era de los CSC (en empresas como Exxon y Ford en los Estados Unidos de América), como una interesante alternativa para agrupar servicios y procesos transaccionales para distintas unidades de negocio de una organización, con el fin de conseguir mayor eficiencia y reducción de costos operacionales, mediante la especialización en transacciones de alto volumen y bajo valor estratégico para el negocio.

En la actualidad, son muchas las empresas, desde algunas medianas hasta grandes firmas multinacionales las que han implementado los CSC como una estrategia para incrementar su productividad, reducir sus costos y unificar y estandarizar procesos de la compañía (Huber y Danino, 2013).

Bondarouk y Friebe (2014) hicieron una revisión teórica del concepto de un CSC por medio de la profundización en temas como centralización, especialización, control y mecanismos de formalización.

A. Schulman (2015) destacó la tendencia mundial que tenían los CSC, al manifestar que se había convertido en un modelo administrativo que permitía la optimización de los costos y mejoraba los niveles de servicio, la eficiencia y la productividad.

Por su parte, A. Tascón (2016), director del CSC del Grupo Éxito, en entrevista concedida el 26 de enero a C. Giraldo, C. Delgado y C. Betancur, manifestó que los CSC permiten identificar y homologar las mejores prácticas, la especialización de procesos y la generación de aprendizaje colectivo, al igual que alcanzar economías de escala y determinar acuerdos de niveles de servicio con los clientes internos y externos.

Firmas de consultoría como Deloitte se han especializado en el tema de CSC y brindan asesoría a empresas en el mundo en la estructuración y la implementación de los mencionados centros en diferentes tipos de organizaciones. Han creado sus propios informes y conceptos respecto a los CSC. Deloitte manifiesta que el modelo de CSC se centra más en el cliente, estandariza y mejora la calidad de sus procesos, maximiza sus recursos y reduce sus costos por la economía de escala que alcanza y puede ser mucho más flexible por la independencia que maneja dentro de la organización (Deloitte, 2011a), conceptos que han sido evaluados y actualizados en los diferentes estudios e informes anuales que presenta dicha organización, no solo en Colombia sino en varios países latinoamericanos. En fecha reciente, en mayo de 2019, Deloitte organizó un nuevo evento del Club de Servicios Compartidos con la temática de servicios de servicios compartidos digitales, en la que ejecutivos de los principales CSC del país discutieron tendencias locales y globales de los centros en mención y su transformación hacia los servicios globales de negocio (*global service business* o GBS).

Se encontraron varios informes de investigación acerca de los CSC, como trabajos de grado de maestría, en los que describen y analizan los referidos centros desde varias ópticas, sus efectos en empresas en las que se han desarrollado y su evolución hacia los GSB.

Un GSB es la maduración del modelo de centro de servicios compartidos, es decir, un nivel más avanzado de los CSC, que busca optimizar los procesos y mejorar la calidad que ofrecen, con miras a maximizar los beneficios que se obtienen a través de integración de gobierno, ubicación y prácticas comerciales (Zamorano Velásquez, 2014).

Entre dichos trabajos se encuentra uno que expone el caso de un CSC implementado en una empresa nacional de gran trayectoria, en el que una de sus conclusiones expresa la importancia de las características y condiciones del personal que desarrolla el CSC. Su autora manifestó:

la importancia de la colaboración y entendimiento de los empleados en la implementación del modelo del CSC, así como que éstos que sean flexibles a los cambios y se adapten fácilmente a la nueva cultura, para que se sientan motivados en su trabajo (Zamorano Velásquez, 2014, p.55).

Expresó también en sus conclusiones la importancia de la satisfacción del cliente, porque:

bajo un modelo CSC y GBS se espera que el servicio ofrecido cuente cada vez más con un valor agregado, lo que mejora la calidad, el servicio, la oportunidad, la velocidad de respuesta para así generar más confianza y satisfacción en el cliente (Zamorano Velásquez, 2014, p. 55).

Otro trabajo de grado de maestría interesante encontrado fue el de Herráiz López (2016). En apartes de la investigación la autora afirmó: “Los servicios centralizados se perciben como de alto costo, ofreciendo servicios que con frecuencia no responden a las necesidades de los usuarios y se genera una permanente fricción entre las unidades de negocio y la estructura central” (p. V).

Si bien la centralización ha conllevado la reducción de costos en las operaciones de una empresa, es cierto que también se ha perdido la calidad de servicio que reciben los usuarios, pues una decisión centralizada puede tardar más que una tomada en una entidad descentralizada y, en el sector financiero, el usuario es quien determina a la postre la calidad del servicio. Por ello, la investigación es interesante, porque afirma que, como respuesta a esta problemática,

el **concepto de servicios compartidos** es un nuevo modelo para proveer funciones de soporte que buscan combinar las ventajas de costo y especialización del modelo centralizado, con la adaptabilidad a las necesidades del usuario del modelo descentralizado. Los servicios compartidos combinan y consolidan los servicios corporativos y de las unidades de negocio en ***entidades que deben poder competir en costo, calidad y nivel de servicio*** con proveedores externos (Herráiz López, 2016, p. 5; la negrilla y la cursiva aparecen en la fuente).

Se concluye también en este estudio de Herráiz López:

Las empresas deben tener en consideración los intereses y expectativas de sus Stakeholders, generándose un compromiso estratégico entre la compañía y los grupos que influyen en la misma y produce claros beneficios, pero también tiene riesgos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento (Herráiz López, 2016, p. 49).

Si se consideran precisamente los intereses y las expectativas que todas las personas involucradas en la implementación de un CSC, Giraldo (2108) realizó un estudio como trabajo de grado de maestría que analiza y caracteriza las actitudes de dichas personas frente a un proceso de cambio organizacional asociado con la implementación de un CSC en una institución universitaria. Menciona que, si bien las personas que participaron en el proceso de desarrollo e implementación del CSC tenían creencias, sentimientos y actitudes positivas en su mayoría hacia los facilitadores y líderes del proceso, también tuvieron una actitud en contra frente a la resistencia y los prejuicios respectivos (Giraldo, 2018).

Concluye en su estudio:

La interpretación que las personas hacen del cambio genera pensamientos, afectos y comportamientos potenciales que obstaculizan o potencian; lo cual influye directamente en el éxito o fracaso del proceso. Se evidenció que existen elementos clave de éxito que se constituyen en motivadores, también se identificaron factores críticos para el logro de la implementación de proceso de cambio que se materializan en comportamientos desfavorables. (Giraldo, 2018, p. 1).

La nueva era digital ya comenzó y los avances en tecnología, internet de las cosas, robótica, impresión en tres dimensiones (3D), inteligencia artificial, asistentes inteligentes en móviles, entre otros, están cambiando la forma de hacer las cosas y en cómo se produce, se comercializa, se invierte y se intercambian bienes y servicios. También está cambiando la forma en que las personas se comunican y

se relacionan y en estructuras sociales nuevas y diversas, que llevan a confundir lo real de lo intangible, lo natural con lo artificial y lo que bueno con lo malo. Todas estas variables y transformaciones afectan e impactan los CSC, les imponen nuevos retos y los conducen a repensar del rol que ejecutan en su respectiva organización. Pasarán de brindar servicios eficientes, pero de relativo valor agregado, a convertirse en GSB de alto valor agregado para las compañías (Club de servicios compartidos: los desafíos de la era digital, 2019).

3.2 Estructura y generalidades de los CSC

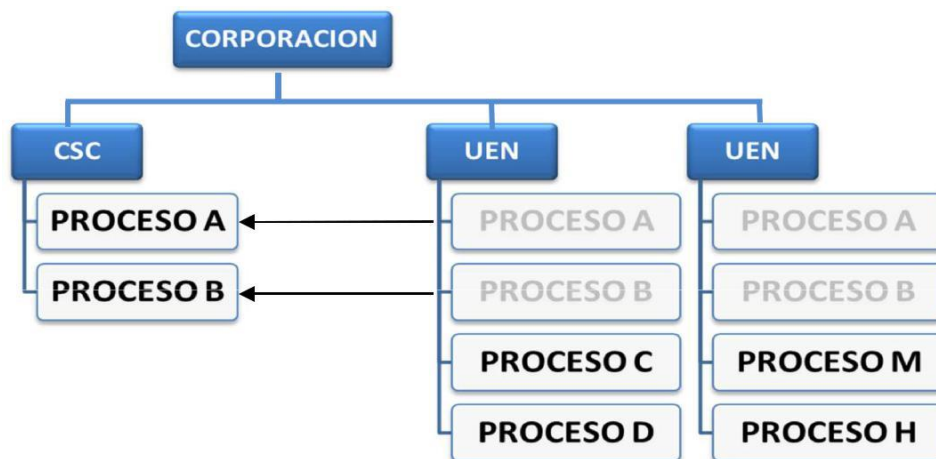
Si bien hay muchas definiciones de los CSC, una de las que más se ajusta al concepto de forma general es la que facilita Deloitte (2011), una de las empresas que más ha estudiado y profundizado sobre este tema: “Un CSC es un modelo operativo en el cual una entidad se especializa en brindar un servicio altamente transaccional para distintas unidades de negocio, a fin de reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicación de esfuerzos” (Deloitte, 2011, p. 3). Otra definición enmarcada en el concepto empresarial sería: “Es la concentración de procesos comunes a diferentes unidades bajo una sola organización, que opera bajo una unidad independiente con enfoque de servicio y negocio” (PricewaterhouseCoopers, PwC, 2014, p. 6).

Para Bergeron (2003),

servicios compartidos es una estrategia colaborativa en la que un subconjunto de las funciones empresariales existentes se concentra en una nueva unidad de negocio semiautónomo que tiene una la estructura de gestión diseñada para promover la eficiencia, generación de valor, ahorrar costos y mejor servicio para los clientes internos (p. 3).

Una forma gráfica para comprender el concepto de concentrar procesos transaccionales en un CSC es la que propuso Deloitte&Touche (2007) de la siguiente manera:

Gráfico 1. Estructura general de los CSC



Fuente: Castillo y Torres (2013, p. 15)

Como puede apreciarse, los procesos que son repetitivos en varias unidades de negocio se concentran en el CSC, lo que fomenta estandarización y optimización de los procesos y con seguridad una posible reducción de costos.

Según estudios y análisis desarrollados por Deloitte&Touche (2007), los centros de servicios compartidos toman lo mejor de las estructuras centralizadas y las estructuras descentralizadas, como lo describe en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Los CSC frente a otros modelos



Fuente: Castillo y Torres (2013, p. 18)

El modelo de CSC se centra más en el cliente, estandariza y mejora la calidad de sus procesos, maximiza sus recursos, reduce sus costos por la economía de escala que alcanza y puede ser mucho más flexible por la independencia que maneja en la organización.

La base para la implementación de este modelo en una empresa se basa en el hecho de que algunas de sus unidades operativas o transaccionales requieren servicios que pueden ser estandarizados, homologados y optimizados para ser prestados en forma adecuada por un solo centro de servicios, que puede atender a cualquier unidad de negocio de su organización, lo que genera economías de escala y sinergias en beneficio de su eficiencia y eficacia. Este modelo se ha convertido en una tendencia mundial, al desarrollar una nueva forma de organizar y estructurar procesos, mejorar su calidad, optimizar recursos y, por ende, reducir sus costos (Deloitte, 2011b).

En otras palabras, sería especializar personas de una organización en realizar actividades comunes de varias áreas o procesos con miras a optimizar recursos, mejorar la calidad de los procesos involucrados, ser más productivos e impulsar el crecimiento de la compañía.

Ahora, la elección de cómo se implementará el CSC dependerá de la estrategia que escoja cada organización para llevar a cabo su unidad de negocio: puede realizarlo vía tercerización (en forma local o fuera del país) o crearlo y desarrollarlo en su organización como una unidad independiente.

Los procesos que por lo general se han llevado a un modelo de CSC son los relacionados con: finanzas, tecnologías de información, recursos humanos, compras, ventas y mercadeo, generales (como los de aseo, impresión y mantenimiento) y comercio exterior, entre otros, es decir, aquellos que las organizaciones por lo común tercerizarían porque no son del núcleo del negocio.

En el siguiente gráfico puede apreciarse cómo ha sido la evolución de los CSC desde sus inicios en la década de los ochenta:

Gráfico 3. Evolución de los CSC

En uno de los estudios realizado por Deloitte (2011), se resume la evolución de los CSC:

Fin 1980s/90s	Inicios 2000s	Mediados 2000s +
<i>Facilitar procesos sc</i>	<i>Operar los procesos End to End en el csc</i>	<i>SC como un centro de información y automatización</i>
Mejoras	Integración	Transformación
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Limitado a la función financiera ➤ Centros de procesamiento de transacciones ➤ Modelos de organización centralizada 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maximizando las tecnologías disponibles (ERP) ➤ Maximización de la estandarización de procesos y datos ➤ Vista end-to-end de los procesos ➤ Incremento en el alcance HR, IT ➤ Diversos modelos organizacionales ➤ Centros de procesamiento automatizados ➤ Administración del servicio implementada 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maximización de la integración de tecnología (ERP-ebusiness) ➤ Incremento en el alcance de procesos y datos estandarizados ➤ Incremento del alcance de la cadena de valor ➤ Centros de información es la próxima ola de los sc ➤ Beneficios no derivados del elemento "gente"

Fuente: Herráiz López (2016, p. 9)

Los CSC comenzaron a tomar fuerza en la década de los ochenta, como apoyo a las funciones financieras de una empresa u organización en la que había un centro de procesamiento de transacciones que apoyaba a los diferentes departamentos administrativos miras a optimizar sus costos y optimizar las actividades de apoyo (ATKearney, 2013).

Luego, en el siglo XXI, los CSC se ampliaron a áreas de comercio electrónico tales como: comercio electrónico, áreas de servicio al cliente y tecnología ERP², entre otras, y fueron las grandes empresas de auditoría las que más aportaron en el desarrollo e implementación de este modelo, entre las que se cuentan Deloitte, PcW, KPMG y EY³.

Según Mancilla (2012), el CSC funciona como una unidad de negocios independiente, con actividades de apoyo en procesos de soporte, conocidos como actividad interna (*back office*), que se consideran parte esencial del negocio (*core business*).

Afirma también:

Debido a que son una unidad independiente del negocio, los CSC presentan varios beneficios como reducción de costos (a través de la eficiencia y la no duplicación de instalaciones y funciones), aprovechamiento de las locaciones donde se llevan a cabo los servicios (los CSC se pueden llevar a países donde la mano de obra sea más barata o las ventajas fiscales sean mayores), homogeneización de procesos, reducción de riesgos, etc. (Mancilla, 2012, p. 2).

Sin embargo, en la etapa inicial no todo es beneficioso; Bergeron (2003) afirma que estos modelos implican cambios administrativos y culturales en los empleados, les exige un esfuerzo administrativo adicional y la administración tiene costos de arranque altos.

² Enterprise resource planning.

³ Ernst&Young

De acuerdo con Giraldo (2016), la interpretación que hacen las personas respecto al cambio depende su reacción frente a los nuevos retos, lo que genera pensamientos y actuaciones que pueden obstaculizar o potenciar el nuevo estado o proceso de cambio.

Todo dependerá de cómo se transmita por parte de la administración el nuevo proceso, de las motivaciones que puedan convertirse en factores de éxito y de cómo afrontan los factores críticos de desestabilización que necesariamente se presentan en las organizaciones cuando se generan cambios como este.

En la actualidad, grandes organizaciones y sus grupos han optado por crear grandes centros de servicios compartidos, con miras a facilitar la función estratégica de sus unidades de negocio, mediante la delegación de todo el proceso transaccional en forma estandarizada, homologada y optimizada en dichas entidades o áreas.

En Colombia, la implementación de CSC empezó hace 11 años, cuando algunas empresas comenzaron a centralizar sus transacciones financieras y otras hacerlo con lo referente a tecnología de la información, a recursos humanos y a procesos de abastecimiento. Este concepto de CSC ha crecido y se ha desarrollado debido “al alto compromiso de los profesionales colombianos en el modelo, a su vocación y actitud de servicio, así como los incentivos que otorga el Gobierno Nacional para el establecimiento de este tipo de operaciones” (Ernst&Young y Procolombia, 2016).

En la actualidad, los CSC se han convertido en una ventaja comparativa y competitiva en las empresas que los han adoptado y desarrollado y son factor determinante para el logro de mejor calidad en sus procesos y, por ende, de mayor productividad de las actividades transaccionales de sus procesos.

Según los trabajos presentados por Morton (1991) y Nadler y Tushman (1997), los principales elementos de la consolidación de un CSC son:

1. Estrategia: metas de largo plazo de una organización.

2. Estructura: diseño operacional de una organización escogido por ella para cumplir su estrategia.
3. Administración de procesos: indica se dirigen y se controlan sus actividades.
4. Capacidades o habilidades individuales: se refiere a las capacidades que tienen los empleados para cumplir sus roles.
5. Tecnologías de la información (TI): acercamiento, desde el punto de vista empresarial o filosófico, sobre la utilización de los sistemas de información.
6. Entorno: el contexto en el que operan las organizaciones.
7. Historia: los hechos pasados o los desarrollos que influyen la organización actual.
8. Recursos de la organización: sus activos tangibles e intangibles (Morton, 1991; Nadler y Tushman, 1997).

Según Price Waterhouse Cooper (2006), los factores de éxito en la construcción y la operación de un CSC son:

- Alinear la implementación de los CSC con la estrategia operacional general
- Establecer el CSC como un negocio independiente
- Implantar un compromiso con la excelencia en el CSC
- Administrar el éxito con un programa de gestión del cambio efectivo
- Desarrollar una estructura de gobernabilidad exitosa
- Asegurar e involucrar a los clientes de las unidades de negocio

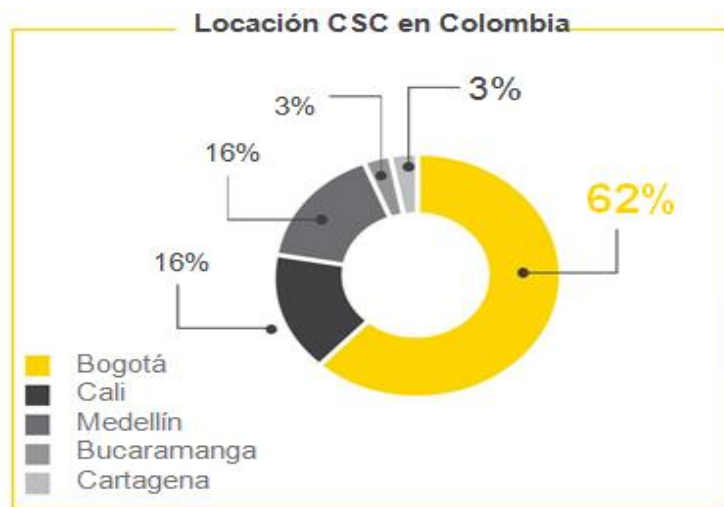
- Incluir reingeniería de procesos en la transición a los CSC

Fuente: Castillo y Torres (2013, p. 19)

Tanto para construir como para consolidar un CSC, se requiere la planeación estratégica del proceso de cambio, en la que se involucre a empleados (personal administrativo y operativo de los procesos correspondientes), a clientes internos o externos que se beneficiarían con el nuevo modelo y a personal directivo que se comprometa a desarrollar y a implementar los cambios en cuanto a estandarización de procesos, utilización de tecnologías de información y obtención de recursos de infraestructura, todo ello alineado con la estrategia general de la organización.

Según la tercera encuesta latinoamericana de servicios compartidos realizada por Ernst&Young y Procolombia - Capítulo Colombia en noviembre de 2016, la localización de servicios compartidos lo lideró Bogotá, con el 62%, y luego estuvieron Medellín y Cali, con el 16% cada una.

Gráfico 4. Distribución de centros de servicios compartidos en Colombia



Fuente: Ernst&Young y Procolombia (2016, p. 6)

Resalta el estudio que solo el 35% de la actividad de los centros compartidos atiende a Colombia y que el resto lo hace a otros países.

Afirma también que los sectores que más atienden los CSC son el de servicios financieros (41%) y producción, consumo masivo y distribución (39%), como se aprecia en la siguiente gráfica:

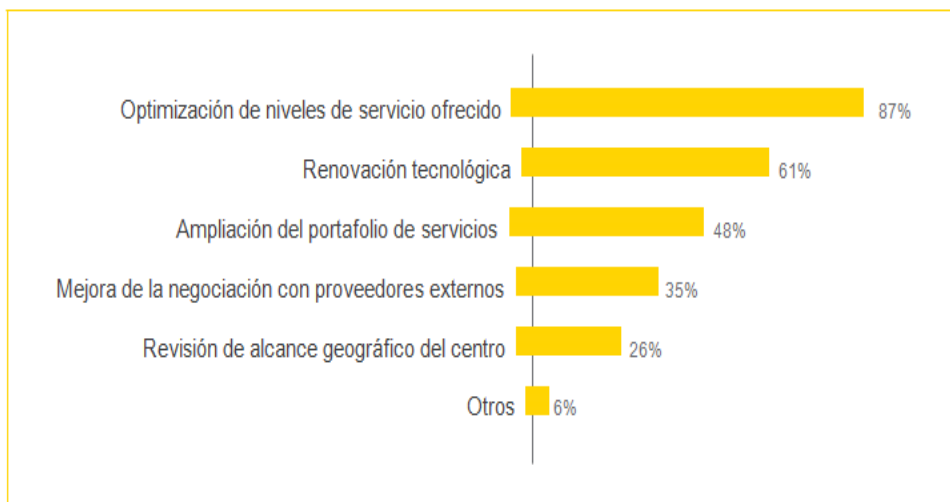
Gráfico 5. Distribución de CSC por sector industrial



Fuente: Ernst&Young y Procolombia (2016, p.12)

En cuanto al portafolio de servicios, “los servicios financieros son los más prestados por los CSC en Colombia (63%), seguidos de los servicios de tecnología (42%) y servicios generales (39%). Dentro del 6% de otros servicios prestados, encontramos servicio al cliente y ‘marketing to order’” (Ernst&Young y Procolombia (2016, p. 12). Entre las estrategias empleadas en el período 2012-2016, los CSC se enfocaron hacia las que se detallan en la siguiente gráfica:

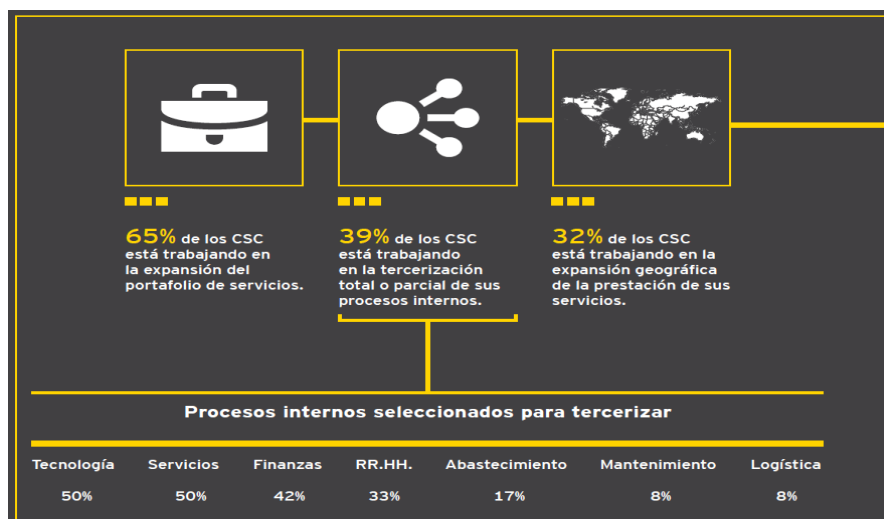
Gráfico 6. Enfoque de estrategias en los CSC entre 2012 y 2016



Ernst&Young y Procolombia (2016, p. 14)

El estudio mencionado arrojó que las empresas continuaron trabajando en tres aspectos fundamentales en la estrategia de los CSC: expansión de sus servicios, tercerización de sus procesos y crecimiento geográfico de sus operaciones, de acuerdo con las siguientes gráficas:

Gráfico 7. Enfoque de estrategias de los CSC en el año 2016



Ernst&Young y Procolombia (2016, p. 16)

Gráfico 8. Continuación del gráfico de estrategias de los CSC en el año 2016



Ernst&Young y Procolombia (2016, p. 17)

Los CSC siguieron creciendo en forma exponencial en Colombia, muy por encima de las expectativas esperadas, toda vez que los beneficios obtenidos superan de manera amplia las dificultades que se tienen en sus inicios al implementar este modelo de negocio. La madurez en la implementación y el desarrollo del modelo, la utilización de herramientas tecnológicas, los resultados obtenidos por los CSC existentes y las estrategias de mejorar sus servicios y expandirlos ha dinamizado y potencializado su alcance, no solo en Colombia sino en el resto de Latinoamérica.

3.3 Costos y beneficios de un CSC

Según un estudio de Deloitte (2011, p. 6), “el impacto del CSC se ve reflejado directamente en los costos y beneficios tanto a nivel cuantitativo como cualitativo en cuatro importantes aspectos: personal, proceso, tecnología e inmuebles”, que se evidencian en la siguiente tabla:

Tabla 1. Costos y beneficios de un CSC

	Costos		Beneficios	
	Cuantitativos	Cualitativos	Cuantitativos	Cualitativos
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Reubicación • Bonos de retención • Formación • Personal temporal • Redundancia • Reclutamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo estado de ánimo • Disminución del desempeño • Pérdida potencial de personal clave para la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción en empleados equivalentes de tiempo completo (FTEs, por sus siglas en inglés) • Reducción en costos operativos • Mejores tramos de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el enfoque del cliente hacia los servicios de calidad • Incremento de las habilidades
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de procesos • Reingeniería de procesos • Implantación de las mejores prácticas • Establecimiento de métricas 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajas temporales en los niveles de eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de productividad • Reducción en costos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en las relaciones de negocios • Mejores prácticas, procesos estandarizados • Información gerencial de alta calidad • Incremento en la habilidad de adaptarse al cambio
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Hardware</i> • <i>Software</i> • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Curva de aprendizaje generada por la implementación de nuevos sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma tecnológica • Reducción en costos de: <i>software</i>, licencias, soporte y mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la administración y los modelos de información • Plataforma estándar
Inmueble	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de antiguos inmuebles • Selección, diseño y equipamiento del nuevo inmueble 	<ul style="list-style-type: none"> • Interrupción temporal del ambiente de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en rentas • Reducción en costos de mantenimiento de los inmuebles 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor ambiente laboral • Mejor dinámica de trabajo

Fuente: Deloitte (2011b, p. 6)

Si bien se puede apreciar en la tabla anterior que se presentan algunos costos importantes en la implementación de un CSC, como los generados por la reingeniería de procesos, la nueva infraestructura y la reubicación del personal (costos cuantitativos) y la disminución del desempeño y la motivación de los empleados involucrados (costos cualitativos), se compensan en forma amplia con los grandes beneficios que se obtienen con su implementación: incremento de productividad y reducción de costos operativos y de calidad (beneficios cuantitativos) y mejora ostensible en el servicio al cliente, mejora de habilidades y mejor dinámica de trabajo (beneficios cualitativos).

Los costos en las empresas son un factor determinante a la hora de medir su productividad y por ello cada vez más los analistas de costos perfeccionan sus modelos de costeo, con miras a conocer con todo detalle la causación exacta del costo de cada actividad de una unidad de negocio y poder generar estrategias específicas para su optimización.

Según Ernst&Young (2012), los sistemas de costeo más utilizados en CSC son:

- Costeo basado en actividades (ABC): 29%
- Costeo directo o variable: 24%
- Costeo tradicional por medio de costo estándar: 22%
- Costeo tradicional por absorción: 16%
- Otros sistemas de costeo: 9% (Ernst &Young, 2012)

El sistema de costeo basado en actividades, más conocido como ABC, es un método de costeo de productos de doble fase que asigna costos en primer lugar a las actividades y después a los productos con base en el uso de las actividades por cada producto. Fue desarrollado por Robin Cooper y Kaplan Robert a mediados de los años ochenta y determina que el costo de los productos debe comprender el de las actividades necesarias para fabricarlo y venderlo y el de las materias primas (Kaplan y Cooper, 1988).

La teoría del costo directo, variable o marginal considera en su etapa inicial que

el costo de producción de bienes o servicios sólo debe asumir los costos directos causados en la producción de los mismos, y el costo de ventas del bien o servicio debe incorporar todos los gastos directos de distribución, comercialización, mercado y/o ventas plenamente identificados, para así determinar el costo total directo del bien económico (Aguirre Flórez, 2004, p. 36).

El costeo por absorción contempla que

La determinación del costo de producción de bienes, servicios o actividades está compuesta únicamente por los costos directos u operativos y los costos indirectos de los procesos, centros de costos o áreas de responsabilidad productivas. Los costos de producción –directos e indirectos– afectan las utilidades del período dependiendo únicamente de la cantidad de bienes o producto producidos y vendidos, o servicios prestados y facturados durante el período (Aguirre Flórez, 2004, p. 35).

En la investigación, el autor considera que el concepto que de mejor manera se acomoda al CSC de la EA es el de costeo basado en actividades, toda vez que la universidad utiliza un modelo ABC administrativo, que distribuye cada seis meses los diversos costos a cada centro de costos mediante la aplicación del inductor de número de estudiantes por programa.

En la actualidad, el CSC funciona como una unidad de negocio independiente y su costeo es similar a los demás centros de costos.

En el Departamento de Costos de la universidad se plantea una segunda etapa para el CSC, que consiste en levantar un diccionario de actividades del modelo para incorporarlo al modelo ABC y definir inductor(es) de cada actividad para luego distribuir el costo a cada una, lo que perfeccionaría el sistema de costeo ABC.

3.4 Descripción e historia del CSC de la EA

3.4.1 Administración académica de programas

En 1979 la Escuela de Administración comenzó de manera oficial su trayectoria como unidad independiente de la universidad, que contaba con el pregrado de

Administración de Negocios y la Maestría en Administración (MBA) establecida en 1973 con el apoyo de la Universidad de Georgia. Más tarde se crearon los pregrados de Contaduría Pública (1976), Negocios Internacionales (1993), Economía (1994) y Psicología y Mercadeo (2011). Como fruto del crecimiento de la escuela, también se establecieron especializaciones, maestrías y doctorado, hasta llegar a la cifra de cuatro programas de pregrado, doce de especialización, diez de maestría y un doctorado.

Para desarrollar todo el proceso académico, logístico y transaccional que generan estos programas, la universidad creó una estructura de personal para liderar la coordinación y la puesta en marcha de ellos, que incluye el decano, los coordinadores de programa, los profesores, los asistentes y el personal administrativo. Al principio, dado que el potencial y el desarrollo de cada programa era diferente, algunas personas que lideraban programas de alta demanda asumían responsabilidades de otros programas de baja demanda o que apenas comenzaban. A medida que fueron desarrollándose los programas se crearon también estructuras independientes que soportaran dicha carga académica y logística; sin embargo, no siempre fue posible dotar a cada programa de su respectivo apoyo administrativo, lo que fue afectando la calidad de servicio que se les ofrecía a los estudiantes y profesores de dichas dependencias.

Con el fin de mantener el direccionamiento de cada programa, la EA nombra un coordinador que lo orienta, tanto en los procesos académicos como administrativos. Para estos últimos, dependiendo del programa, la universidad les asigna asistentes y auxiliares (en algunos casos secretarías), para que apoyen la labor administrativa. Esta exclusividad de apoyo se dirige de manera exclusiva a aquellos programas que han sido denominados masivos o que han tenido un prestigio en el tiempo.

Los coordinadores son profesores, que, como parte de su asignación docente, tienen una destinación específica para administración académica, que, dependiendo de la magnitud del programa, puede ser de un cuarto de tiempo o de medio tiempo y cuyo direccionamiento puede ir cambiando en el tiempo hacia

otros profesores. Los coordinadores, una vez asignados al programa, llegan con su forma particular de administrar y reciben el programa, los estudiantes, los profesores y el personal administrativo de apoyo correspondiente (si lo tiene). Y es precisamente la mencionada manera particular de administrar lo que ocasiona que cada grupo de interés tenga percepciones diferentes y ambientes distintos en su día a día.

3.4.2 Centro de Servicios Compartidos de la Escuela de Administración

En el año 2015, la EA evaluó el riesgo que se tenía con el histórico de la información que se manejaba en cada programa, pues, aunque cambiaban los coordinadores en el tiempo, el personal administrativo permanecía con toda la información, la historia y el manejo operativo respectivo. Sin embargo, este aspecto podría verse amenazado cuando algún coordinador llegara con una forma especial de administrar, que podría originar que las referidas personas no se adaptaran a su administración y prefirieran retirarse de la EA y de la universidad. Por otro lado, la exclusividad de atención y apoyo que tenían algunos programas no lo tenían otros que, al igual que ellos, tenían actividades administrativas que debían cumplir, pero que no tenía forma de tramitarla, aspecto del que debía encargarse el coordinador, lo que evitaba que se enfocara en lo que en realidad constituía su labor, es decir, la parte curricular del programa, su estrategia del mismo, su direccionamiento académico y la relación con los profesores.

En este orden de ideas, la EA decidió agrupar a todo el personal administrativo de la escuela que laboraba en el apoyo a los programas académicos en una sola área, con la dinámica de lo que en la actualidad se denomina, en los modelos de gestión humana, centros de servicios compartidos; allí dicho grupo se encargaría de apoyar, en los sentidos operacional y transaccional, los programas académicos, con ventajas especiales como:

- No solo apoyaría los procesos transaccionales de los programas masivos, sino la totalidad de los programas académicos, tanto de pregrado como de posgrado.

- Se agruparían todas las prácticas que se repetían en cada programa con el propósito de encontrar las mejores para aplicarlas a cada uno de los programas y homologarlas.
- Dependería en forma directa de la Escuela de Administración y prestarían el servicio de los procesos transaccionales a cada programa.
- Se impulsaría el crecimiento de la escuela.
- Se desarrollarían proyectos especiales que permitieran innovar los procesos transaccionales.
- Se optimizarían recursos, toda vez que se aprovecharían los procesos que cada programa desarrolla en particular para la totalidad.
- Se estandarizarían los procesos.
- Se mejoraría el servicio de atención a todos los actores de los procesos.

De acuerdo con lo anterior, participaron en la planeación y construcción del centro tres integrantes de la escuela, Catalina Giraldo Henao, asistente del pregrado en Administración de Negocios, Nurth Constanza Delgado Cuéllar, asistente de la Maestría en Mercadeo, y Carlos Mario Betancur Hurtado, profesor del Departamento de Organización y Gerencia. Durante el año 2016 se dedicaron a la planeación del centro de servicios, mediante la indagación en empresas que tenían CSC implementados en sus organizaciones, así, entonces, se entrevistaron los directivos de organizaciones como Nutresa, Sumicol y Grupo Éxito, como parte de la referenciación del proceso de diseño e implementación. A partir de dichas entrevistas se inició un proceso de adaptación del modelo general de centros de servicios compartidos a la especificidad de una institución educativa y, en especial, a procesos transaccionales de programas académicos. Se decidió, en consecuencia, diseñar un centro de servicios compartidos como estrategia de servicios que soportara la operación académica de la Escuela de Administración y se contó con los diferentes asistentes de los posgrados y pregrados de la unidad académica para la identificación y la caracterización de cada proceso por apoyar. Del ejercicio anterior se definieron 18 procesos transaccionales, que cubrían la operación de los pregrados y posgrados y se orientó su implementación en la

etapa inicial al cubrimiento de los posgrados, para más tarde ajustarla e ponerla en práctica en los procesos de pregrado.

Para determinar cuáles procesos incluiría el CSC y las actividades que incluiría, así como los procedimientos para implementar, se identificaron inicialmente 18 procesos y las actividades de cada uno de ellos con los diferentes asistentes de los programas. Más adelante, con el Departamento de Servicios Transversales de TI de la universidad se hizo el barrido de las actividades antes identificadas con los asistentes, para determinar las mejores prácticas en cada uno de los procesos y descubrir actividades que no se hubieran considerado. Esta fase tuvo varias retroalimentaciones hasta obtener un resultado final por consenso.

Para determinar quién era la persona idónea para liderar cada proceso, se procedió a preguntarle a cada asistente con cuál proceso se identificaba y con cuál de ellos veía identificado a cada uno de sus compañeros para liderar los procesos. Al final quedaron 18 procesos. Las respuestas se tabularon y como resultado se determinaron las personas que en definitiva liderarían cada proceso y las que dirigirían el CSC.

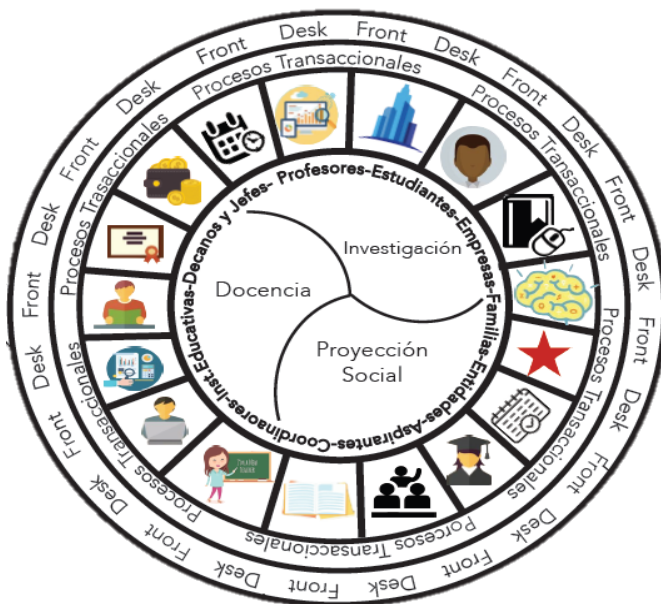
Los procesos finales identificados en el CSC fueron:

1. Promoción de programas.
2. Programación académica.
3. Ingreso de estudiantes de pre y posgrado.
4. Inducción de estudiantes de pre y posgrado.
5. Logística de clases.
6. Apoyo a profesores.
7. Gestión de pasantías y viajes de estudio.
8. Acreditaciones nacionales e internacionales.
9. Asesoría a estudiantes.
10. Trabajos de grado.
11. Gestión y ejecución presupuestal.
12. Comunicaciones y eventos.
13. Presentación de proyectos de investigación.

14. Sedes y convenios.
15. Representación estudiantil y profesoral.
16. Virtualización de programas.
17. Desarrollo de capacidades.
18. Documentación y registro.

El modelo concebido y determinado para el CSC y la manera como se inserta en la misión institucional de la EA se muestra en el gráfico 7, en el que los procesos transaccionales antes mencionados giran alrededor de actividades primarias de docencia, investigación y proyección social, que incluyen a decano, jefes, coordinadores, profesores, estudiantes, instituciones educativas, aspirantes, empresas, entidades y familias.

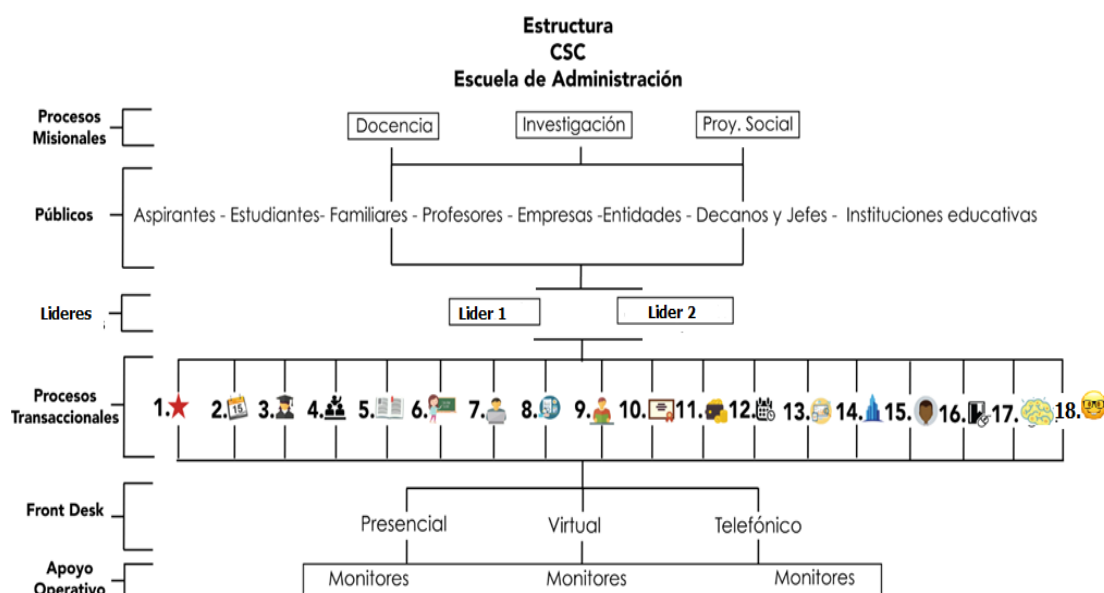
Gráfico 7. Modelo de estructuración del CSC de la EA



Fuente: proyecto de CSC de la EA de la Universidad EAFIT, liderado por Catalina Giraldo Henao, Nurth Constanza Delgado Cuéllar y Carlos Mario Betancur Hurtado (2017)

Otra forma de ver la estructuración del modelo del CSC se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 8. Estructura del CSC de la EA



Fuente: proyecto de CSC de la EA de la Universidad EAFIT, liderado por Catalina Giraldo Henao, Nurth Constanza Delgado Cuéllar y Carlos Mario Betancur Hurtado (2017)

Los propósitos que se planteó la EA con esta iniciativa innovadora de la creación del CSC para sus procesos administrativos y operativos fueron:

- Apalancar el crecimiento y la innovación.
- Garantizar excelencia en el servicio para los diferentes públicos.
- Compartir y fortalecer mejores prácticas.
- Brindar apoyo administrativo a todos los programas académicos.
- Estandarizar y homologar procesos y prácticas.
- Consolidar en una unidad los procesos transaccionales.
- Optimizar tiempo y servicio.
- Destinar esfuerzos de las coordinaciones a labores estratégicas.

- Delegar las actividades operativas al CSC.

El CSC inició labores a finales de 2016, finalmente con 17 procesos identificados con sus respectivas actividades, 11 personas en las categorías de analistas, auxiliares y asistentes y que laboraban en diferentes sitios de la EA.

En la actualidad se tienen 15 procesos consolidados, con 13 personas (dos de ellas practicantes) y 16 monitores. Se labora en oficina centralizada y se cambió la estructura inicial para tener líderes de proceso. Se comenzó la implementación de indicadores trimestrales desde diciembre de 2017, por lo que se espera que en 2019 se tengan comparativos que permitan retroalimentar el modelo y trazar nuevas estrategias con miras a mejorarlo y perfeccionarlo.

4. METODOLOGÍA

4.1 Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo cualitativo de carácter descriptivo, puesto que recoge información de un proceso que ya opera en la Escuela de Administración, que busca describirlo, identificar sus efectos a partir de sus resultados alcanzados y proponer posibles mejoras.

En relación con el tiempo, se trató de un estudio transversal, porque recogió información en un período dado, si se considera que el CSC lleva ya un lapso considerable desde su implementación.

4.2 Sujetos

Esta investigación se llevó a cabo a través de entrevistas a empleados, coordinadores de programa, profesores y estudiantes pertenecientes a la EA acerca de cuál ha sido el efecto para ellos y para la dependencia en mención del desarrollo y la implementación del CSC a partir de su percepción y de los resultados operativos y administrativos obtenidos hasta el momento.

Personal entrevistado:

Coordinadores	Profesores	Estudiantes	Empleados
6	8	7	3

También se obtuvo el concepto del decano de la EA, que apoyó el desarrollo y la implementación de este nuevo modelo, al igual que su percepción respecto a lo que implica contar con este centro de apoyo para el futuro de la universidad.

4.3 Instrumentos

En este sentido, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los diferentes actores del proceso antes mencionados con el propósito de cumplir los objetivos planteados en este trabajo. Ver anexo (protocolo de la entrevista).

4.4 Procedimiento

La investigación se llevó a cabo en tres fases:

Fase I: se indagó la bibliografía existente acerca de los CSC, sus características, la comparación frente otros modelos, su evolución en el tiempo, sus costos y los beneficios de su implementación, entre otros aspectos. También se consultó sobre los estudios realizados anteriores a esta investigación.

Fase II: se indagó en una muestra intencionada acerca de las percepciones que tienen los diferentes públicos (coordinadores de programa, profesores, estudiantes y empleados del CSC) sobre la importancia de contar con un CSC, los aspectos positivos que encontró cada persona de la muestra y los que aspectos consideró que deberían mejorarse, así como cuál ha sido su impacto en el desarrollo de su actividad en la EA.

Fase III: se analizaron los hallazgos obtenidos y se describieron en un documento final.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al tener en cuenta el protocolo de la entrevista, los objetivos planteados en la investigación y los sujetos definidos para la entrevista, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

5.1 Claridades de los roles

Para los CSC, es muy importante que cada uno de sus integrantes conozca sus funciones específicas, que por lo general se encuentran consignadas en un perfil; sin embargo, esto no es suficiente, pues deben tener claridad de su rol y del impacto que implica llevar a cabo dichas funciones para la organización. El CSC de la EA tiene ciertas claridades; incluso, uno de los empleados entrevistados lo afirmó en el siguiente aparte: “es una unidad centralizada en unos procesos específicos con el fin de homologarlos y estandarizarlos, con el propósito de reproducir las mejores prácticas” (entrevista personal a empleado del CSC). Otro de los sujetos entrevistados mencionó al respecto: “todos los esfuerzos administrativos y operativos concentrados en un solo lugar, desarrollados por procesos para optimizar resultados y mejorar la calidad de los mismos” (entrevista personal a empleado del CSC).

Conviene observar que el personal del CSC –de acuerdo con lo expresado– no solo conoce muy bien su rol, el para qué de su trabajo, sino que está muy comprometido con el modelo, fruto de una buena sensibilización en su desarrollo e implementación.

5.2 Conocimiento del CSC

Los profesores encuestados identificaron el CSC como una entidad centralizada para administrar y optimizar procesos logísticos operativos de los diferentes programas que tiene la EA. “Para mí es un centro de apoyo para las inquietudes y necesidades, tanto para los estudiantes de posgrado como para nosotros los profesores”, dijo un profesor encuestado.

“Es encontrar la mayoría de las soluciones operativas y logísticas de todos los programas de posgrado en un solo sitio”, manifestó otro profesor.

Un empleado del CSC expresó al respecto: “es una unidad de apoyo para distintos tipos de procesos, trámites y actividades logísticas” y otro dijo: “es una optimización de recursos humanos y técnicos, con especialización por procesos”.

Algunos de los estudiantes manifestaron: “es una entidad centralizada donde los estudiantes podemos encontrar orientación y solución a nuestras inquietudes”, “es un área de soporte que tiene la universidad para atender a las inquietudes de los estudiantes”, “es un centro de servicios logísticos que presta asesoría y orientación sobre procedimientos y procesos a estudiantes y profesores”. Es necesario observar que muchos de los comentarios muestran la percepción de lo que ha sido en este tiempo de implementación el apoyo que el centro ha dado a los procesos transaccionales, pues muchos de los actores entrevistados no tuvieron claridad específica de lo que es el centro como tal, pero sí de su percepción con respecto al apoyo.

Sin embargo, también se encontraron respuestas como: “No sé muy bien”, “Me imagino que son servicios logísticos que se comparten” u otra como “No estoy enterado del tema”, por lo que puede inferirse que no se logró un consenso de conocimiento del CSC, que se había obtenido con los otros sujetos de la entrevista (coordinadores de programa, profesores y personal del CSC), lo que sugiere un aspecto por mejorar en la sensibilización del modelo entre los estudiantes, que son los públicos que al parecer aún no se han sensibilizado con la dinámica del Centro de Servicios Compartidos, aunque se les habla de él desde las inducciones de cada programa. Quizá como los estudiantes de posgrado solo vienen a la universidad en su gran mayoría los fines de semana, tal vez no lo percibieron en alto grado como un servicio de apoyo, o quizá porque en el día a día de ellos ya vienen permeados con el servicio del centro incorporado, lo que implica que no hubo percepción de lo que es, sino de un servicio que se presta con regularidad y ya está interiorizado como propio de la dinámica de la universidad.

Por último, de todas las respuestas pudo inferirse –a partir de la percepción– que, para todos los que conocen el CSC, es una unidad de apoyo de procesos logísticos para sus programas y que lo aprecian y sienten como tal, como un área de soporte y apoyo que les brinda la EA.

5.3 Experiencias del CSC

Para el personal del CSC ha sido una experiencia enriquecedora y retadora, tal como lo dijo un entrevistado: “ha sido un aprendizaje enorme. La especialización ha permitido enfocarse en algo específico y sacarlo adelante mucho más rápido. Me ha ayudado a ser una persona más creativa y líder”.

Se percibió la buena sensibilización que han tenido acerca del proceso por parte de los facilitadores del proyecto y el sentido de pertenencia que han desarrollado como fruto de la buena interacción que han tenido en el CSC a través de sensibilizaciones y talleres.

Sin embargo, también manifestaron algunos que la cantidad de trabajo se incrementó y que “a veces no alcanza el tiempo y eso genera cansancio y estrés”. También manifiestan que: “si bien la experiencia ha sido enriquecedora a nivel personal y profesional, he tenido un costo de tiempo, dedicación y esfuerzo, que se va sintiendo en la medida que se perfecciona el modelo del CSC”. Este aspecto deberá ser punto de análisis en los aspectos por mejorar del centro, con miras a facilitar el trabajo de los colaboradores y a mejorar sus condiciones laborales, pues un CSC podría caer en que todo lo que la escuela necesite que sea de carácter operativo se le asigne, lo que podría ir incrementando las cargas laborales de cada uno de los líderes, si se tiene en cuenta que siguen siendo las mismas personas encargadas.

En cuanto a los coordinadores de programa, con excepción de uno de los entrevistados, para todos ha sido un excelente apoyo en temas logísticos. Uno de los entrevistados expresó: “Me ha facilitado los procesos logísticos. El asesoramiento ha sido fundamental para los trámites internos”. Otro entrevistado

dijo: “Me ha liberado tiempo para orientarme más académica y estratégicamente en el programa”. Otras respuestas fueron: “ha mejorado mucho el trabajo logístico; antes me tocaba hacer todo solo. Me he beneficiado mucho del CSC”; “es mi mano derecha para resolver mis dificultades. Son mi soporte. Hoy tienen varias asistentes”. De igual manera, contrastaron las anteriores respuestas con la de otra persona entrevistada, que mencionó: “Para mí todo ha sido igual: simplemente hoy el proceso logístico lo hago con otra persona”.

De lo anterior puede inferirse que ha sido de gran utilidad para los coordinadores disponer del CSC, más para unos que para otros, dependiendo de si su dependencia tenía asistente o no. Es obvio que los más beneficiados fueron los coordinadores que no tenían asistente. Sin embargo, aun los que lo tenían manifestaron que ahora reciben apoyo más concreto y especializado, lo que implica que, para los que tenían asistente, los aspectos relacionados con la operación se siguen manteniendo, a pesar de que ya no es específico para su programa, sino que, además, lo hacen también para el resto de ellos, lo que indica que el servicio no disminuyó para los programas que tenían asistentes.

En lo referente a profesores, se tuvieron diferentes respuestas, no tan uniformes como las encontradas en los coordinadores, lo que permite inferir que faltaron posiblemente mejor sensibilización y explicaciones de las bondades del modelo. Mientras un encuestado dijo: “Para mí la diferencia no ha sido mucha, pues lo que hacía antes, lo hago con otra u otras personas”, otro respondió: “Al principio no hubo mucha claridad de lo que podía ofrecer y hacer el CSC y su servicio fue complejo. A medida que se van homologando los procesos, se han convertido en un apoyo fundamental para nosotros”. Uno más afirmó:

Siempre me pareció una idea innovadora y que podría funcionar. Para mí ha sido positivo contar con el apoyo del centro. Todo proceso al principio es dispendioso pero los empleados del centro se han esmerado en mejorar cada día sus procesos y ofrecer un mejor servicio.

Lo anterior implica que la percepción de los profesores ha sido positiva, pues ahora cuentan con un apoyo más específico en la logística requerida para sus

clases, que disponen de un área a la que pueden recurrir, con independencia de dónde estén dictando sus clases y en cuál programa.

Por su parte, para los estudiantes las experiencias, en general, fueron positivas, en especial para los que conocían el CSC e incluso lo habían utilizado. Esto lo confirmaron las respuestas dadas por algunos de ellos: “me ha permitido encontrar soluciones a mis inquietudes en un solo lugar, lo que me ahorra tiempo”, “no lo he utilizado, pero me parece bien que haya un centro de atención a los estudiantes”, “solo lo utilicé una vez con respecto al procedimiento de grado y me fue bien”.

En general, a los estudiantes les ha parecido una excelente idea centralizar procedimientos y procesos en un solo lugar. Sin embargo, también se apreció que muchos no lo han utilizado, aspecto que coincide con el poco conocimiento que tienen algunos estudiantes del CSC, como se evidenció en una respuesta anterior respecto al conocimiento que tenían de la dependencia. Es muy probable que la EA promoció mucho más los servicios que presta el CSC con todos los actores, pues posiblemente por lo joven del área ellos no conozcan muy bien las bondades del servicio que prestan.

5.4 Aspectos por resaltar obtenidos en el CSC

La mayoría de los entrevistados coincidieron en que uno de los mayores aportes que ha tenido el CSC es que se ha logrado cobertura y apoyo mayores en los programas de la EA, en especial, a aquellos que no tenían asistente, así como: “hablar un mismo idioma en términos de procesos, lo que facilita el trabajo”, como dijo una entrevistada que labora en el CSC.

Otro entrevistado que trabaja en el centro afirmó que la especialización en temas específicos “le ha aportado una mayor seguridad en la prestación de asesorías a estudiantes y profesores, haciendo el proceso más ágil y, por ende, una respuesta más rápida y concreta a las inquietudes de estos”.

Otro aspecto que se mencionó fue que a los coordinadores “se les ha facilitado la toma de decisiones, ya que mucha parte de la operatividad que hacían antes pasó al CSC”.

Estas respuestas coincidieron con algunos objetivos por los cuales se desarrolló y se implementó el CSC, como fueron los de tener mayor cubrimiento de apoyo logístico a los programas de la EA y de facilitar, desde el punto de vista operativo, la labor de los coordinadores de programa.

Desde la perspectiva de los coordinadores, se encontraron múltiples respuestas positivas, desde la persona que dijo: “la entrega y compromiso de la gente que labora en el CSC es alta. Son personas comprometidas por sus tareas y preocupadas por que el servicio mejore”, hasta otra persona que dijo: “el CSC ha permitido una alineación de procesos y procedimientos que hace más eficiente las tareas logísticas-transaccionales”.

Lo anterior implica que, en general, los coordinadores tuvieron un buen concepto técnico y humano del CSC, valoraron el esfuerzo y la dedicación de sus empleados y lo consideraron un soporte administrativo-operativo para su respectivo programa.

La mayoría de los profesores encuestados también calificaron al CSC como positivo; sin embargo, para algunos encuestados hubo algunos aspectos que mencionaron que son oportunidades de mejora para el centro, como: “Considero que no todos los procesos se deben homologar, pues se pierde la especificidad o identidad que tenía cada programa”. Otro se refirió a “que el CSC ha funcionado más por el esmero, dedicación y compromiso que han tenido los integrantes de este, que por tener una estructura organizada con perfiles definidos”, aunque manifestó que el centro apenas está en proceso de maduración. “Hoy los estudiantes de posgrado son los más beneficiados con la operación del CSC”, dijo otro profesor.

En general, manifestaron que hay más gente dispuesta a ayudarlo a cada uno que lo que tenían antes. Que hay muchas actividades que hacían que se han descargado en el CSC, que hoy tienen mayor orientación y apoyo para realizar su trabajo como profesor de programa y que, por tanto, también hay mayor control. En general, para los profesores existe un apoyo constante para sus actividades y tienen un área a la que pueden recurrir; antes se apoyaban con las secretarías y

hoy tienen un grupo de personas que apoyan cada uno de los procesos en los que ellos participan.

5.5 Aspectos por mejorar

Como todo proceso nuevo, siempre habrá aspectos por mejorar y que perfeccionen el modelo; de hecho, el CSC está en proceso de maduración, pues apenas lleva dos años de funcionamiento y continúa en proceso de ajuste; por otro lado, las características de un CSC en general precisan un ajuste constante, de acuerdo con la dinámica de las organizaciones a las que prestan el servicio. Con respecto a los hallazgos de las entrevistas realizadas, se visualizaron aspectos por mejorar, tanto en el CSC (por el personal que labora en él) como los que ven los usuarios directos, como coordinadores, profesores y estudiantes.

En cuanto al personal del centro, se encontró que se percibió un ambiente agradable, pero, a la vez, tenso: un entrevistado dijo: “se maneja un estrés alto, aunque las pausas activas espontaneas aligeran la tensión”. Un entrevistado propuso “propiciar espacios para una integración a nivel personal, pues esto facilitará el trabajo en equipo”. Otro aspecto que se mencionó es que “la inclusión del personal en el replanteamiento de los procesos libera un poco las tensiones y propicia un buen ambiente”. Lo anterior evidenció que en el CSC es necesario generar más participación por parte de los líderes de los procesos, en la construcción y la planeación de las actividades de la mencionada dependencia.

En lo que se refiere al crecimiento personal, un entrevistado del CSC consideró que “la tolerancia al error es un aspecto por mejorar y que crecer jerárquicamente le ha implicado también crecer a nivel personal”. Al parecer, hay aspectos para tener en cuenta en términos de liderazgo que dejaron entrever los anteriores comentarios, en términos de control y jerarquías.

En cuanto a cantidad de trabajo, todos coincidieron en que se ha multiplicado en alto grado, por lo que el tiempo para pensar es escaso. Si bien el objetivo del CSC es no incrementar el personal que ya existía, algunos consideraron que el alcance del proyecto amerita una reevaluación de la planta de personal. Un entrevistado

dijo: “este es un CSC que brinda también apoyo a procesos académicos-administrativos y no solo a procesos transaccionales” y agregó: “entiende que el objetivo del CSC no era disminuir costos sino agregar valor”. De acuerdo con lo anterior, se percibió en las entrevistas que parte del personal que labora en el CSC fue consciente del incremento de la cantidad de trabajo al que se enfrentarían en la etapa inicial, pero que, después dos años de funcionamiento del centro, ya debería de haberse estabilizado, aspecto que con la misma planta de personal no lo vieron viable.

En cuanto a los coordinadores, las mejoras que propusieron fueron más puntuales y de tipo estructural, como un entrevistado que expresó: “deben ser más ágiles en la solución de solicitudes o inquietudes que presentan al centro”. Otro manifestó: “falta definir responsabilidades en cuanto a las actividades de mercadeo, hoy no hay claridad”. Otra respuesta, que coincidió con las identificaciones de responsabilidades, es la que ofreció otro entrevistado, que dijo: “Deben clarificar más sobre quién es responsable de qué a nivel de estudiantes”. Es paradójico escuchar algunas respuestas de oportunidades de mejora que son bien viables; sin embargo, vale la pena aclarar que estos servicios no los tenían antes en muchos de los programas y hoy están recibiendo un plus aquellos profesores y coordinadores que no los tenían.

Hubo solicitudes de mejora muy específicas como: “que ayuden a diligenciar formularios o requerimientos de la misma universidad, para temas de acreditación o similares”. También se encontraron respuestas como: “no veo qué le mejoraría. Lo veo funcionando bien”. Y esta otra: “no le veo nada negativo...deben evolucionar rápido para perfeccionar el modelo y replicarlo a las demás escuelas y se convierta en un modelo institucional”. Las anteriores respuestas dan pie para pensar que con la implementación del CSC se generó la expectativa de la posibilidad que apoye muchos de los procesos que quizá no estaban concebidos en sus inicios.

En lo referente a los profesores, la mayoría manifestaron que el CSC apenas está en etapa de crecimiento y que, por ende, es obvio que requiera perfeccionar más

sus procesos y procedimientos. Conviene destacar una de las respuestas de los encuestados, que dijo: “Se deben reevaluar las cargas de los diferentes miembros del centro. A veces se percibe que el volumen de actividades u operaciones es superior a la capacidad instalada del centro”. Esta respuesta coincidió con lo percibido por el investigador en el desarrollo del presente trabajo.

Los estudiantes encuestados no manifestaron aspectos por mejorar en el CSC. A los que lo han utilizado les ha parecido bien y de acuerdo con sus expectativas. Sin embargo, algunos expresaron que recomendarían una mayor promoción del CSC entre los estudiantes, en especial en los aspectos en los que se pueden beneficiar, lo que coincidió con las respuestas antes transcritas respecto al conocimiento que ellos tienen del CSC.

Puede concluirse, entonces, que el centro tiene hoy más aspectos positivos que por mejorar, situación que es positiva para el buen desarrollo y el perfeccionamiento del modelo.

Debe mejorar en darles más empoderamiento a sus empleados, es decir, no deben limitarse a lo operativo únicamente sino que es necesario desarrollar indicadores que permitan monitorear, evaluar y mejorar los procesos, ser más proactivos ante las necesidades académicas futuras y dar una mayor sensibilización y promoción del CSC a los estudiantes, pues se percibió que este es el público que menos tiene conocimiento del centro, de sus procesos y de las oportunidades de servicio de las que se pueden beneficiar.

5.6 Impacto del CSC en la EA

En general, el impacto que ha tenido el CSC en la EA ha sido positivo y así lo manifestó la mayoría de los sujetos entrevistados, al coincidir que se les brinda mucho más apoyo que el que tenían antes en cuanto a la solución de sus inquietudes en un solo lugar. Sin embargo, se apreció mucho más el impacto que ha causado en coordinadores y estudiantes.

Un coordinador entrevistado dijo: “al principio fue difícil adaptarse al cambio, luego aprendí a saber a quién dirigirme en el CSC para solucionar mis inquietudes. El

impacto ha sido muy positivo, me ha permitido un mayor análisis y mejoramiento académico a los programas”. Otro coordinador respondió:

A medida que va madurando el modelo, asumiendo tareas y procedimientos que antes hacíamos, nos libera cargas que nos permiten profundizar más en la planeación de la actividad académica, beneficiando, por ende, todo el proceso académico para los estudiantes y para la misma EA.

Otro expresó: “ha sido un impacto muy interesante, soy mucho más eficiente en darles respuestas a mis estudiantes. La atención los viernes en la noche y los sábados en la mañana ha facilitado nuestro trabajo y ha beneficiado a los estudiantes”.

El impacto que ha tenido el modelo es positivo a la luz de las respuestas de los entrevistados y coincidió la mayoría en que ha permitido liberarse de cargas operativas, que hay un centro de servicios centralizado que genera respaldo, mejora la imagen de la EA y que, en la medida en que se perfeccione el modelo, puede ser replicado en el resto de las escuelas de la universidad.

En cuanto a los profesores, todos los encuestados coincidieron en que se centralizaron y se agilizaron los procesos y los procedimientos operativos de los programas. “Es un apoyo para mi labor, en especial apoyo en la información sobre procedimientos a los estudiantes”, afirmó un profesor encuestado. “Todo ha fluido bien dentro de las expectativas, solo que sería bueno que lo extendieran a los programas de pregrado”, dijo otro profesor. “Su funcionamiento ha estado dentro de lo esperado; sin embargo, esperaría que ya fueran más ágiles, pues en algunas ocasiones son lentos en responder inquietudes”, respondió otro profesor encuestado.

En general, hubo satisfacción entre el profesorado de la EA, que espera que el CSC sea más ágil y que sea proactivo en la generación de procedimientos que faciliten la labor de docencia que realizan. Por otro lado, en varias ocasiones mencionaron que cuando el CSC ya esté más maduro, o que el modelo esté más ajustado, puede generar mayor impacto, lo que permitió entrever en las respuestas

que se percibió un centro en el que hoy aún faltan aspectos por desarrollar, quedan elementos por ajustar y se espera que haya un desarrollo mayor en el futuro.

Con respecto a los estudiantes entrevistados, algunas respuestas dadas por ellos fueron: “El impacto ha sido muy positivo, pues tenemos un área de soporte que aglutina los procesos operativos y logísticos de los programas en un solo sitio”, según afirmó un estudiante del MBA; otro manifestó: “es mucho más fácil y ágil para nosotros encontrar soluciones a nuestras inquietudes en un solo sitio, como lo es el CSC”. Para otro, “El CSC es un referente para la universidad, que la hace líder frente a otras universidades que no tienen en el momento este servicio”.

En general, se percibió que los estudiantes se sienten a gusto con el CSC y los que lo utilizan lo valoran en la medida en que resuelve sus inquietudes.

Como puede apreciarse, el impacto del CSC ha sido muy positivo entre la comunidad de la EA y, como manifestó un entrevistado que labora en el CSC, “el objetivo es ser un referente para la EA de buenas prácticas y que pueda replicarse en las demás áreas de la universidad”.

Conviene resaltar dos respuestas de los encuestados: “es muy bueno para la universidad que nuestros propios procesos sean motivo de estudio de nuestros estudiantes” y “deben evolucionar rápido para perfeccionar el modelo y replicarlo a las demás escuelas y se convierta en un modelo institucional”.

Lo antes mencionado por los entrevistados permite decir que es un orgullo para la comunidad de la EA que se haya diseñado y desarrollado un modelo creativo de innovación, a partir de un proceso ya existente en el sector real, como lo son los CSC, y aplicarlo al sector académico, de manera más concreta a los procesos logísticos académicos y administrativos de la EA. También vale la pena mencionar que el público de los estudiantes también resaltó el hecho de que el modelo debe evolucionar, tal y como otros actores que intervienen lo percibieron, lo que podría entenderse como que el modelo se ha implementado, pero ya es hora de que evolucione o vaya más allá de lo que hoy en día muestra, para lo que debe

reinventarse y ajustarse a las realidades actuales con el fin de proponer y motivar para innovar en cada uno de los procesos que se desarrollan en el centro.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al considerar las diferentes respuestas de las entrevistas realizadas se puede concluir lo siguiente:

El CSC fue valorado una buena opción para centralizar y optimizar procesos y procedimientos logísticos concernientes a labores operativas que antes se realizaban en los diferentes programas académicos, por varias personas y con disímiles resultados de efectividad.

Consideró la mayoría de los encuestados que ahorra tiempo y mejora la eficiencia en términos de utilización de recursos y resultados satisfactorios para los diferentes sujetos implicados. El personal actual del CSC, con su esmero, su dedicación y su compromiso, ha hecho que los resultados positivos alcanzados sean satisfactorios, aunque haga falta perfeccionar y madurar la estructura actual con sus procesos y procedimientos. Las personas respectivas muy clara la misión que debe cumplir el centro.

Para mejorar, los encuestados sugirieron capitalizar las experiencias alcanzadas en estos años de operación, no limitarse a lo operativo, sino ser proactivos ante las necesidades de coordinadores, profesores y estudiantes. Ser más ágiles en los aspectos operativos de los programas. Se deben clarificar bien las responsabilidades de los diferentes procesos, en especial las actividades de mercadeo de programas, y promover más el CSC entre los estudiantes con su respectiva orientación para su adecuada utilización.

También afirmaron que requiere mayor apoyo tecnológico (automatización) que facilite y agilice los procesos operativos. En cuanto a clima organizacional, se deben mantener y mejorar las actividades de integración, las pausas activas y la participación de los empleados en las decisiones del CSC, aspecto que mitigaría en proporción apreciable el alto estrés que se ha manejado hasta el momento por su alta cantidad de trabajo y permitiría sensibilizar a cada uno de los líderes de

procesos que tiene sentido lo que hace pues así participaría cada uno en la construcción y la mejora de los procesos.

No debe descartarse una evaluación de la estructuración del CSC en lo relativo al personal, la cantidad de trabajo de cada empleado, el replanteamiento de distribución de procesos y, por qué no, el incremento de personal, toda vez que no solo se mejoraría la eficiencia, sino que se generaría valor en el proceso académico de la EA y se mejoraría la calidad de vida del personal adscrito al CSC. Hasta el momento, se percibe con la implementación del centro fue más un impacto administrativo que académico en la EA; sin embargo, dependerá no solo del CSC, sino de los actores de la escuela, participar y contribuir a que el CSC no solo implique una mejora de eficiencia en administración de recursos, sino que genere el valor esperado en el campo académico en coordinadores y profesores para beneficio de los estudiantes y de la EA. Es decir, que la percepción sea el impulso del crecimiento de la escuela a partir del apoyo en los procesos transaccionales de cada programa.

Se apreció alto valor concedido al centro por los coordinadores que no tenían asistente o monitor. Se ha migrado a trabajar desde una especificidad de cada programa hasta una generalidad homologada y estandarizada en la mayoría de los procesos transaccionales de los programas de la EA. Se percibió que a algunos de los actores que interactúan con el centro aún les cuesta la aceptación de la nueva dinámica del centro, quizá porque perdieron autonomía, participación y autoridad.

REFERENCIAS

- Aguirre Flórez, J. G. (2004, marzo). *Sistema de costeo. La asignación de costo total a productos y servicios*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.
Recuperado de https://www.utadeo.edu.co › node › pdf-sistema_de_costeo-_pag_-_web_0
- A. Schulman (2015, 5 de mayo). A. Schulman to move European shared service center to Poland. PR Newswire for Journalists. Recuperado de <https://www.borderless.net/a-schulman-to-move-european-shared-service-center-to-poland/>
- ATKearney (2013, marzo). *ATKearney*. Madrid: ATKearney. Recuperado de <http://www.atkearney.es/>
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of shared services*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Bondarouk, T., & Friebe, C.-M. (2014). Shared services-Standardization, formulation, and control: a structured literature review. En T. Bondaorouk (ed.), *Shared services as a new organization form* (pp. 39-65). Bingley: Emerald Group Publishing. doi: 10.1108/S1877-636120140000013003
- Club de servicios compartidos: los desafíos de la era digital (2019). *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/empresas-y-protagonistas/club-de-servicios-compartidos-los-desafios-de-la-era-digital.phtml>
- Deloitte (2011a, agosto). *Estudio de servicios compartidos en Latinoamérica (LATAM) - 2011*. Ciudad de México: Deloitte. Recuperado de <https://docplayer.es/13409045-Resultados-del-estudio-de-servicios-compartidos-en-latinoamerica-latam-2011-agosto-2011.html>
- Deloitte (2011b). *¿Qué son los centros de servicios compartidos? Diferentes negocios, un solo soporte*. Ciudad de México: Deloitte. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx\(es-mx\)Folleto_Shared_Services2011.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx(es-mx)Folleto_Shared_Services2011.pdf)

- Ernst & Young y Procolombia (2016, noviembre). *3ª encuesta latinoamericana de servicios compartidos: tendencias de un modelo en evolución - Capítulo Colombia*. Bogotá: Ernst & Young y Procolombia. Recuperado de https://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/3_Encuesta_Latinaamericana_de_Centros_de_Servicios_Compartidos_en_Colombia.pdf
- Giraldo, C. (2018). *Actitudes frente a un proceso de cambio organizacional asociado a la implementación de un CSC en una institución de educación superior de la ciudad de Medellín* (trabajo de grado, Maestría en Administración, Universidad EAFIT, Medellín).
- Herráiz López, M. A. (2016, junio). *Los centros de servicios compartidos, razones, pros y contras en el ámbito financiero* (trabajo final, Maestría en Consultoría y Gestión de Empresas, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid). Recuperado de <http://oa.upm.es/42656/>
- Huber, B. & Danino, S. (2013). *Global business services: taking business support functions on the next level*. Stamford, CT: Information Services Group. Recuperado de <https://isg-one.com/articles/global-business-services-taking-business-support-functions-to-the-next-level>
- Kaplan, R.S. y Cooper, R. (1988) "Measure Costs Right: Make the Right Decisions", Harvard Business Review, sep-oct, pag 96-103
- Mancilla, F. (30 de Julio de 2012). KPMG Mejora de la productividad - Centro de Servicios compartidos. Recuperado de <https://home.kpmg/mx/es/home/insights.html>
- Moreno Prado, A. E. (2010). *Análisis de los componentes claves para la construcción de centros de servicios compartidos* (trabajo de grado, Maestría en Administración, Universidad ICESI, Cali). Recuperado de https://repository.icesi.edu.co › moreno_analisis_componentes_2010
- Morton, S. (1991). *The Corporation of the 1990*. New York: Oxford University Press.
- Nadler, D. & Tushman, M. (1997). *Competing by design*. New York: Oxford University Press

.PricewaterhouseCoopers (2014). *¿Centro de servicios compartido (CSC)? ¿Qué son?* Ciudad de México: PricewaterhouseCoopers. Recuperado de <http://www.pwc.com/mx>

Zamorano Velásquez, L. Á. (2014). *Centros de servicios compartidos y su evolución a servicios globales de negocio* (trabajo de grado, Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá). Recuperado de <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/1219>

Anexo. Protocolo de la entrevista

Protocolo de la entrevista

Efecto que tiene para la EA la implementación de un CSC que apoye sus procesos transaccionales

Datos de identificación					
Nivel educativo:	Profesional ()	Doctor ()	Magíster ()	Especialista ()	Estudiante ()
Cargo:	Empleado del CSC ()		Coordinador ()	Profesor ()	Estudiante ()
Sector:	Escuela de Administración				
Ciudad:	Medellín				

Preguntas	
Personal que labora en el CSC	
1	Con sus palabras, ¿para usted que es un CSC?
2	¿Cómo ha sido su experiencia en el desarrollo del CSC?
3	¿Cuáles son los aportes y los aspectos positivos que ha tenido el CSC?
4	Enumere los aspectos por mejorar que un CSC como este requiere para perfeccionarse en términos de:
	a. Clima organizacional

	b. Crecimiento personal c. Cantidad de trabajo d. De apoyo a los procesos académicos, de interrelación con los diferentes públicos y de cobertura y cumplimiento de objetivos del centro
5	¿Cuál impacto considera usted que ha tenido el CSC en los procesos transaccionales administrativos de la EA?
Coordinadores de programa	
1	Con sus palabras, ¿para usted que es un CSC?
2	¿Cómo ha sido para usted contar con el apoyo de un CSC?
3	¿Cuáles son los aspectos positivos y los aspectos por mejorar que usted le ve al CSC?
4	¿Cuál impacto cree usted que ha tenido este modelo en el proceso académico de la EA y en la universidad en general?
5	¿Cuáles otros aspectos considera usted relevantes que debería incluir el CSC?
Profesores de la EA	
1	Con sus palabras, ¿para usted que es un CSC?
2	¿Cómo ha sido para usted contar con el apoyo de un CSC?
3	¿Cuáles son los aspectos positivos y los aspectos por mejorar que usted le ve al CSC?
4	¿Cuál impacto cree usted que ha tenido este modelo de CSC en su labor de docencia y en general para los procesos académicos de la EA?
5	¿Cuáles otros aspectos considera usted relevantes que debería incluir el CSC?
Estudiantes de posgrado de la EA	
1	Con sus palabras, ¿para usted que es un CSC?
2	¿Cómo se ha beneficiado usted al contar con el apoyo de un CSC en la EA?
3	¿Cuáles aspectos por mejorar le ve usted al CSC? ¿Y cuáles recomendaciones le haría?
4	¿Cuál impacto cree usted que ha tenido para los estudiantes el contar con un CSC aplicado al área académica de la EA?